

PELAYANAN TERINTEGRASI SEBAGAI RESOLUSI INOVASI DAERAH DI KABUPATEN BANYUWANGI

Elok Damayanti, Mohammad Wasil & Sugito Muzaqi*

Universitas Narotama

Abstrak

One of integrated services as an innovation solution in Banyuwangi district is Single-Window System (SWS). The service is expected to improve the quality of community services through fast, cheap, easy, transparent, certain and affordable services. This research will evaluate in the implementation of SWS, then provide the solution. Constraints in the implementation of SWS are derived from direct review. Evaluations are assessed in the areas of institutions and authority. Then possible solutions are outlined to solve the constraints of the SWS implementation.

Keywords: Licensing, Service, Authority, Institutions

Pendahuluan

Kabupaten Banyuwangi merupakan suatu wilayah yang sedang berkembang dengan cukup baik. Hal ini terlihat dari berbagai prestasi yang diraih baik di tingkat Provinsi maupun tingkat Nasional. Semisal dalam bidang ekonomi prestasi yang terlihat adalah tingkat pertumbuhan ekonomi yang cukup kondusif yaitu setara dengan tingkat pertumbuhan ekonomi ditingkat Provinsi. Perkembangan yang ada di Kabupaten Banyuwangi hendaknya juga didukung oleh beberapa inovasi program pembangunan oleh pemerintah daerah. Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dalam beberapa tahun telah mengupayakan beberapa inovasi program pembangunan daerah, diantaranya adalah menerapkan sistim perizinan terpadu dengan menggunakan Perizinan Terpadu Satu Pintu (PTSP).

Pencapaian bidang ekonomi di Kabupaten Banyuwangi salah satu faktor pendukungnya adalah tumbuhnya investasi yang cukup baik. Agar mampu menghasilkan iklim investasi yang kondusif tentunya diperlukan serangkaian kebijakan publik yang mendukung tercapainya iklim investasi yang kondusif yaitu dengan indikator *doing business* yang salah satunya adalah kecepatan perizinan. Upaya peningkatan investasi baik investasi kecil maupun investasi besar terus dilakukan baik berupa peningkatan infrastruktur pendukung maupun dari sisi birokrasi perizinan. Dalam hal birokrasi perizinan untuk menciptakan kelancaran investasi dan usaha di terapkan kebijakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Kebijakan tersebut dibuat dalam rangka untuk mengurangi hambatan yang terjadi serta mempercepat dalam proses perizinan usaha maupun investasi.

Penerapan suatu kebijakan akan dihadapkan pada beragam kendala dilapangan baik kendala teknis maupun kendala non teknis. Maka dari itu suatu kebijakan agar mampu mencerminkan suatu kondisi *good governance* harus terus menerus dilakukan Monev atau monitoring dan evaluasi. Suatu kebijakan tersebut dilakukan bukannya tanpa biaya (*costless*), maka evaluasi sangat perlu agar mengetahui titik kekurangan dari penerapan kebijakan tersebut yang nantinya sebagai dasar perbaikan terhadap kebijakan tersebut serta diharapkan dengan pemanfaatan anggaran untuk kebijakan tersebut mampu memberikan benefit yang sebesar-besarnya bagi kepentingan masyarakat banyuwangi. Oleh karena itu, penelitian terhadap evaluasi pelayanan terintegrasi sebagai resolusi inovasi daerah di Kabupaten Banyuwangi sangat diperlukan untuk kepentingan bersama.

Konsep Good Governance

Secara umum, *good Governance* sektor publik diartikan sebagai suatu proses tata kelola pemerintahan yang baik, dengan melibatkan *Stakeholders* terhadap berbagai kegiatan perekonomian, sosial politik, dan pemanfaatan berbagai sumber daya seperti sumber daya alam, keuangan, dan manusia bagi kepentingan rakyat yang dilaksanakan dengan menganut asas keadilan, pemerataan, persamaan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas (*World Conference on Governance, UNDP, 1999* dalam Sedarmayanti, 2007). Sedangkan arti *Good* dalam pemerintahan yang baik (*Good Governance*) mengandung pemahaman: a) Nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan, kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan social; b) Aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif, efisien dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan (Sedarmayanti, 2009: 274); c) Pemerintahan (*Governance*) sebagaimana dikemukakan oleh (Kooiman, 1993) adalah *Governance* lebih merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintahan dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut (Sedarmayanti, 2009: 273).

Aktor-aktor *good governance* menurut Sedarmayanti (2009: 280), antara lain: 1) Negara/pemerintah; 2) Sektor swasta; dan 3) Masyarakat madani. Sebagaimana dalam pengembangan kapasitas *good governance*, ada yang disebut dengan perubahan dalam distribusi kewenangan yaitu telah terjadi distribusi kewenangan yang tadinya menumpuk di pusat untuk didesentralisasikan kepada daerah, masyarakat, asosiasi dan berbagai kelembagaan yang ada di masyarakat. Artinya saat ini pemerintah bukanlah satu-satunya aktor dalam pengambilan keputusan, masyarakat dan juga pihak swasta pun berkesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

Prinsip-Prinsip Good Governance

Kepemerintahan yang baik menurut UNDP (1997) mengidentifikasi lima karakteristik yaitu: 1) Interaksi; 2) Komunikasi; 3) Proses penguatan sendiri; 4) Dinamis; dan 5) Saling ketergantungan yang dinamis antara pemerintah. Lima karakteristik dalam *good governance* mencerminkan terjadinya proses pengambilan keputusan yang melibatkan *stakeholders* dengan menerapkan prinsip *good governance* yaitu partisipasi, transparansi, berorientasi kesepakatan, kesetaraan, efektif dan efisien, akuntabilitas, serta visi dan misi. Sedangkan Mustopadidjaja & Bintoro (1997) mengatakan prinsip-prinsip *good governance* adalah demokrasi dan pemberdayaan, pelayanan, transparansi dan akuntabilitas, partisipasi, kemitraan, desentralisasi, dan konsistensi kebijakan dan kepastian hukum (Sedarmayanti, 2009:282-287). Prinsip utama yang melandasi *good governance*, yaitu akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi (Sedarmayanti, 2009:289).

Kendala Mewujudkan Good Governance

Upaya perbaikan sistem birokrasi belum berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat. Hal tersebut terkait dengan tingginya kompleksitas dalam mencari solusi perbaikan. Demikian pula masih tingginya tingkat penyalahgunaan wewenang, banyaknya praktik KKN, dan masih lemahnya pengawasan terhadap kinerja aparatur negara merupakan cerminan kondisi kinerja birokrasi yang masih jauh dari harapan. Banyaknya permasalahan birokrasi tersebut belum sepenuhnya teratasi, baik dari sisi internal maupun eksternal (Sedarmayanti, 2009: 310-311).

Dari sisi internal, faktor demokrasi dan desentralisasi telah membawa dampak pada proses pengambilan keputusan kebijakan publik. Dampak tersebut terkait dengan makin meningkatnya tuntutan akan partisipasi masyarakat dalam kebijakan publik, meningkatnya tuntutan penerapan prinsip tata pemerintahan yang baik antara lain transparansi, akuntabilitas, dan kualitas kinerja publik serta taat hukum (Sedarmayanti, 2009: 310-311). Selain itu, problem demokrasi dari segi lembaga dan perilaku individu masih muncul. Rendahnya partisipasi dalam masyarakat mengurangi tingkat legitimasi pemerintah sehingga munculnya pemerintahan yang kuat ditingkat lokal maupun pusat masih dalam cita-cita (Dwijowijoto, 2001).

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini akan difokuskan pada Program Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Sedangkan pendekatan Penelitian ini menggunakan pendekatan *Riset Evaluatif* dimana bagian penting terhadap pengelolaan dan pelaksanaan berbagai program. Kendala ditemukan dengan peninjauan lapangan. Evaluasi kendala akan dikaji berdasarkan aspek kelembagaan dan

kewenangan. Berdasarkan evaluasi tersebut, akan dikaji beberapa solusi yang memungkinkan.

Hasil Penelitian

Kendala Pelaksanaan PTSP

Konsep pelayanan terpadu kemudian oleh Pemerintah Kabupaten, Kota, dan Provinsi diimplementasikan dengan membentuk unit kerja yang tugas pokok dan fungsinya menyediakan pelayanan perizinan kepada masyarakat yang membutuhkan dalam bentuk Unit Pelayanan Teknis (UPT), Kantor Pelayanan Terpadu (KPT), dan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT). Unit kerja yang dibentuk ini bertujuan untuk memberikan kemudahan pelayanan di bidang perizinan dan non perizinan dengan prinsip mudah, murah, cepat, transparan melalui satu pintu (*One Stop Service*).

Indikasi dilapangan menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang merupakan salah satu aspek paling krusial dalam pembentukan PTSP dari instansi teknis kepada PTSP. Di atas kertas, hal itu tidak sulit dilakukan, karena sesungguhnya yang memiliki wewenang adalah kepala daerah, instansi teknis sekadar membantu atau bekerja atas nama kepala daerah. Akan tetapi, dalam praktek, proses itu tidak selalu mudah. Ada banyak faktor yang mempengaruhi, khususnya hubungan antara kepala daerah dengan instansi teknis (yang notabene merupakan bawahannya). Akibatnya, di beberapa daerah terjadi dualisme. Masyarakat bisa datang ke PTSP untuk mengurus izin, tetapi instansi teknis juga masih dapat melayani jika ada permohonan dari masyarakat. Banyak yang menyebut, situasi itu seperti “satu pintu, banyak jendela.”

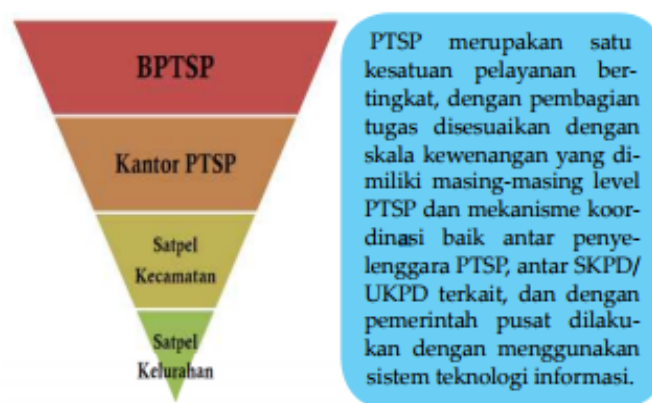
Dengan latar belakang situasi seperti itu, pertanyaan kritis yang muncul tidak hanya tentang manfaat keberadaan PTSP, tetapi juga pada aspek yang lebih luas dari itu, yaitu manfaat pengurusan izin bagi perkembangan usaha. Masih menjadi pertanyaan, apakah manfaat pengurusan izin usaha terbatas hanya pada berkurangnya hambatan untuk memulai dan/atau menjalankan usaha, atautkah manfaat itu sampai pada terbukanya kesempatan yang lebih luas bagi pengusaha untuk mengembangkan usahanya.

Penyederhanaan jenis izin menentukan sejauh mana PTSP mampu memberikan pelayanan perizinan yang lebih mudah, cepat dan murah. Dengan penyederhanaan, tumpang tindih perizinan yang merugikan publik diharapkan dapat teratasi. Hal-hal seperti itu juga disampaikan oleh PTSP kepada instansi teknis maupun kepala daerah saat mencoba meyakinkan tentang perlunya penyederhanaan. Namun, prosesnya tidak selalu berlangsung mulus. Ada langkah-langkah komunikatif dan strategis yang dilakukan untuk memperoleh persetujuan maupun dukungan pihak terkait.

Salah satu fungsi (birokrasi) perizinan sebenarnya adalah sebagai instrumen pengendalian. Kabupaten Banyuwangi merupakan salah satu contoh bagaimana instrumen tersebut digunakan dengan baik dan efektif. Untuk itu disusun Peraturan Bupati (Perbup) Nomor 6 Tahun 2013 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Reklame. Keberadaan Perbup seperti itu sebenarnya tidak istimewa, karena banyak daerah lain yang juga memilikinya. Yang membuat Banyuwangi berbeda adalah karena pemerintah daerah setempat melaksanakannya secara konsisten (sejauh ini).

Hasilnya, tidak ada lagi bando jalan di wilayah Kabupaten Banyuwangi. Papan reklame tetap ada, tetapi tidak ada yang berukuran sangat besar. Kalau pun ada, reklame dalam ukuran besar tersebut adalah milik Pemda yang sedang mempromosikan berbagai kegiatan untuk menarik investor atau reklame Pemda yang berisi seruan atau ajakan tertentu. Suasana kota menjadi lebih tertata dan tidak terlalu ramai oleh kehadiran papan reklame. Terkait dengan tingginya tarif pajak reklame, ternyata pendapatan Pemda dari pajak tersebut tidak berkurang.

Evaluasi Kendala PTSP pada Aspek Kelembagaan
Desain kelembagaan dari PTSP dapat digambarkan seperti berikut.

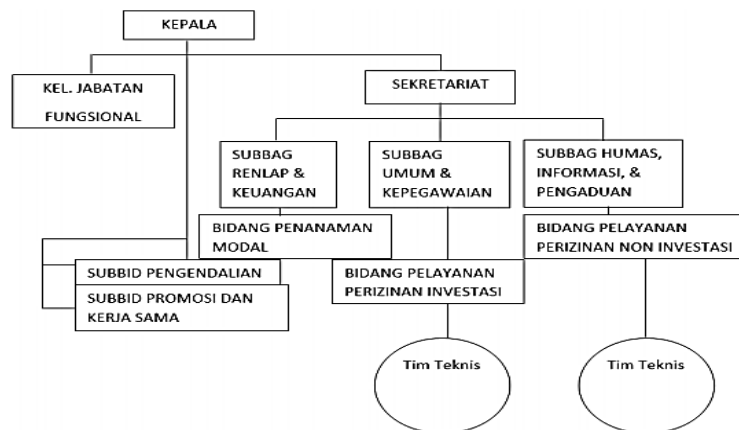


Gambar 1. Desain Kelembagaan PTSP

Dengan desain kelembagaan berbentuk badan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (BPTSP), secara kelembagaan kedudukannya sebagai perangkat daerah yang mandiri memiliki keleluasaan dalam menjalankan tugas dan fungsi PTSP. Struktur penyelenggara PTSP yang merupakan satu kesatuan pelayanan dari tingkat Provinsi hingga level Kelurahan, di satu sisi akan memberikan kemudahan bagi masyarakat yang akan mengurus perizinan dan non perizinan, namun di sisi lain, jika proses pelimpahan dari Satpel PTSP sebelumnya ke lembaga PTSP yang baru (BPTSP) tidak dilakukan dengan perencanaan yang baik dan mekanisme yang tersistematis dikhawatirkan justru akan menimbulkan ketidakefisienan dalam penyelenggaraan

PTSP kedepannya. Apalagi dalam pelaksanaannya akan banyak membutuhkan dukungan SDM, dukungan teknologi yang akan banyak membantu dalam mekanisme koordinasi di internal masing-masing penyelenggara PTSP dan koordinasi dengan pemerintah pusat serta masyarakat sebagai pengguna langsung.

Struktur dari PTSP sendiri dapat digambarkan seperti berikut.



Gambar 2. Bagan Struktur Organisasi PTSP

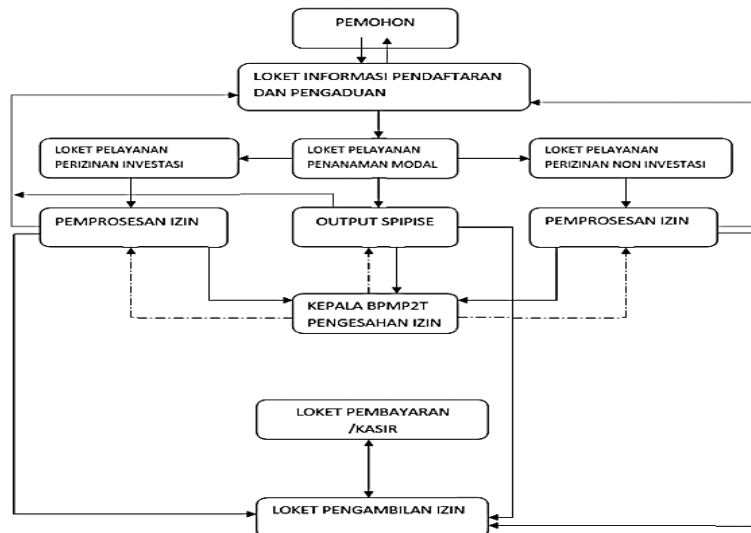
Berdasarkan Gambar 2, dapat diketahui bahwa posisi terbawah adalah tim teknis yang melayani bidang pelayanan perizinan investasi dan non investasi. Selain itu, PTSP memiliki Sub bidang pengendalian serta sub bidang promosi dan kerjasama yang langsung dibawah kepemimpinan kepala. Terdapat pula sub bagian renlap dan keuangan, sub bagian umum dan kepegawaian, serta sub bagian humas, informasi, dan pengaduan. Semua sub bagian tersebut, dipimpin oleh sekretariat.

Evaluasi Kendala PTSP pada Aspek Kewenangan

Kewenangan yang dimiliki PTSP berdasarkan perda tersebut telah sesuai dengan Permendagri dengan Permendagri No.24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Dalam peraturan tersebut (pasal 7) menyebutkan bahwa: (1) lingkup tugas PPTSP meliputi pemberian pelayanan atas semua bentuk pelayanan perizinan dan non perizinan yang menjadi kewenangan kabupaten/kota; (2) PPTSP mengelola administrasi perizinan dan non perizinan dengan mengacu pada prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan keamanan berkas.

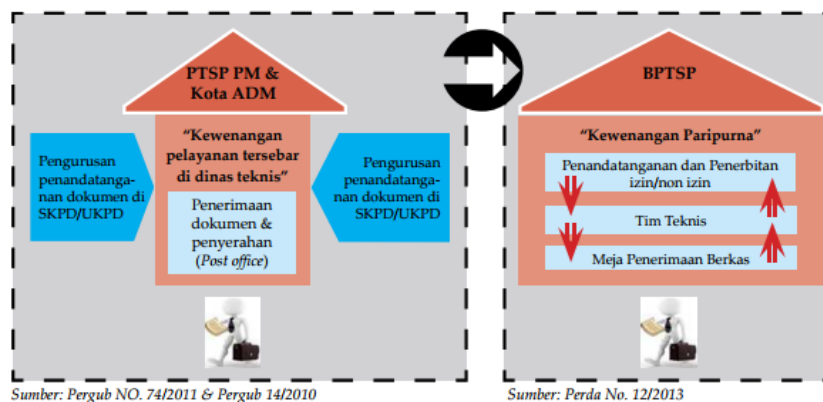
Alur pelayanan perizinan di PTSP dapat digambarkan seperti pada Gambar 3. Berdasarkan Gambar 3, dapat diketahui bahwa PTSP dapat mempersingkat permohonan yang berkepentingan dengan banyak instansi. Dengan adanya PTSP, pemohon cukup memasukkan

permohonan kepada satu instansi, kemudian PTSP akan mengurus semuanya sekaligus memberikan persetujuan. Adapun instansi teknis hanya berfungsi memberikan rekomendasi. Persetujuan dari instansi teknis dipersyaratkan sejauh diperlukan, tetapi itu pun PTSP yang akan menguruskannya bagi pemohon.



Gambar 3. Alur Pelayanan Perizinan PTSP

Untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi PTSP sebelumnya karena keterbatasan kewenangan tersebut, dalam Perda tentang PPTSP telah diatur kewenangan yang lebih luas bagi PTSP. Pada perda tersebut ditegaskan bahwa tugas dan fungsi PTSP tidak lagi sekedar post office, melainkan memiliki kewenangan yang paripurna dalam proses perizinan, yakni PTSP sebagai pintu masuk proses pelayanan perizinan, PTSP memproses dokumen perizinan hingga menerbitkan izin. Proses tersebut dapat digambarkan seperti berikut.



Gambar 4. Model Proses Penyelenggaraan PTSP

Alternatif Solusi

a. Menyusun SOP dan Standar Pelayanan yang Baik

Sebelum upaya reformasi pelayanan perizinan mulai dilakukan, salah satu kendala utama yang dihadapi pengelola perizinan adalah ketiadaan standar pelayanan baku sebagai rujukan. Standar ini meliputi bermacam aspek, termasuk lama waktu pengurusan, syarat kelengkapan berkas, besaran biaya, pihak yang harus ditemui dan berwenang dan sebagainya. Ada ketidakpastian dan dalam ketidakpastian itulah segala jenis penyimpangan dan buruknya pelayanan menjadi hampir niscaya.

Empat daerah yang menjadi studi kasus dalam identifikasi praktik yang baik (Barru, Kubu Raya, Banyuwangi dan Aceh Selatan) semua mencoba menyelesaikan persoalan ketidakpastian tersebut dengan menyusun SOP dan standar pelayanan minimal. SOP dan standar layanan disahkan sebagai rujukan bagi SKPD teknis maupun PTSP sendiri. Sebagian PTSP mempublikasikan SOP dan standar layanan ini kepada masyarakat. Dengan begitu, masyarakat dapat memiliki ekspektasi terhadap pelayanan yang diterima, bahkan mempersoalkan apabila tidak dipenuhi. Atas dasar itu, dapat dikatakan langkah penyusunan SOP dan standar layanan serta mengumumkannya kepada publik merupakan sesuatu yang amat berani dan progresif.

b. Pemanfaatan TIK untuk Kemudahan dan Kecepatan Pelayanan

Beberapa PTSP telah melangkah cukup jauh dalam penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) guna meningkatkan kemudahan dan kecepatan pelayanan perizinan. Sejumlah produk TIK perizinan diluncurkan dan dapat digunakan oleh publik. PTSP Kubu Raya, misalnya, menerapkan sistem pelayanan terpadu (Simyandu), yaitu sistem pengurusan dan penerbitan izin terkomputerisasi yang dapat diakses dengan internet dan telepon seluler. Sistem ini juga telah dipakai oleh beberapa PTSP di wilayah Kalbar dan sekitarnya. Contoh lain adalah PTSP Barru dengan situs web dan SMS *gateway*. Secara internal, PTSP Barru juga telah menerapkan sistem komputerisasi pelayanan perizinan.

Pemanfaatan TIK disadari hanya mungkin berhasil dan berkelanjutan jika PTSP melihat ini sebagai lebih dari sekadar teknologi itu sendiri. Teknologi mengikuti manusia, bukan sebaliknya. Maka, sistem seperti apa yang dikembangkan hendaknya disesuaikan dengan konteks dan kapasitas PTSP bersangkutan serta masyarakat yang dilayani. Tidak ada gunanya PTSP memakai sistem yang canggih dengan peralatan komputer terkini apabila manusianya tidak siap.

Pemanfaatan TIK dalam perspektif ini merupakan sebuah budaya atau kultur, yakni cara kerja baru yang dipilih karena dengan begitulah pelayanan kepada masyarakat dapat

dilakukan dengan lebih baik. Fasilitas TIK mudah saja diadakan sepanjang tersedia anggaran. Kerap kali yang terjadi adalah orang terpukau kepada aspek teknologinya sembari melupakan bahwa informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan akhir dari TIK tersebut yang seharusnya menjadi perhatian. Akhirnya orang menjadi budak dari teknologi sambil gagap memaknai TIK sebagai alat bantu bagi kerja-kerja manusia dan kemanusiaan.

c. Penguatan kelembagaan PTSP

Beberapa ketentuan terkait kedudukan dan fungsi penyelenggara PTSP dalam perda ini masih bersifat umum. Diperlukan peraturan pelaksana yang lebih mengatur detail mengenai kedudukan dan fungsi masing-masing penyelenggara PTSP. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses penguatan desain kelembagaan PTSP adalah sebagai berikut:

1. Adanya ketetapan hukum yang jelas mengatur kedudukan Satpel Kecamatan/Kelurahan baik fungsinya sebagai Satpel pelayanan perizinan dan non perizinan maupun fungsinya sebagai perangkat daerah yang harus melaksanakan tugas pemerintahan yang sudah dilimpahkan dari level pemerintahan di atasnya. Dalam Perda PPTSP ditetapkan bahwa Pelaksana Satpel Kecamatan dan Kelurahan adalah perangkat daerah Kecamatan yang menangani bidang pelayanan sedangkan belum ada pengaturan yang jelas terkait kewenangan pengelolaan dan penggunaan SDM, alokasi anggaran dan sarana dan prasarana yang dibutuhkan nantinya.
2. Identifikasi kebutuhan SDM, sarana dan prasarana yang mendukung operasionalisasi pelayanan perizinan dan non perizinan di PTSP. Kegiatan ini dilakukan paralel dengan proses pelimpahan izin dan non izin, pemetaan kebutuhan SDM dan sarana dan prasarana pendukung sehingga sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Dengan Satpel Kecamatan dan Kelurahan yang akan berfungsi sebagai gerbang utama pelayanan PTSP, maka kebutuhan akan SDM dan infrastruktur pendukung lainnya akan sangat dibutuhkan sesuai dengan ketersediaan dan kapasitas SDM dan infrastruktur yang ada. Hal tersebut akan menentukan tingkat kualitas pelayanan yang diberikan.
3. Ketentuan mengenai proses pengalihan kewenangan dan sinkronisasi setiap sistem penyelenggaraan yang dimiliki oleh masing-masing dinas sektoral ke dalam sistem BPTSP.

Penutup

Berdasarkan hasil penelitian lapangan analisa evaluasi program pembangunan daerah dengan obyek penelitian pada program pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) didapatkan hasil kesimpulan sebagai berikut:

1. Beberapa kendala yang dihadapi oleh PTSP diantaranya adalah masih adanya ketidakpastian waktu, biaya dan prosedur dalam pengurusan izin dan non izin serta masih adanya para pemohon yang mengurus izin/non izin ke dinas teknis, tidak melalui PTSP. Untuk mengatasi kendala tersebut, pada perda tentang Penyelenggaraan PTSP telah memberikan kewenangan yang lebih luas kepada PTSP.
2. Dilihat dari aspek kelembagaan, PTSP sebelum disahkannya perda PPTSP masih merupakan organisasi non struktural. Kondisi ini menimbulkan beberapa permasalahan, diantaranya tidak memiliki kewenangan yang luas dalam pengelolaan SDM, mekanisme koordinasi yang kurang jelas serta tidak memiliki kewenangan pengelolaan anggaran.
3. Dilihat dari aspek kewenangan adalah penentuan lingkup kewenangan yang akan dilimpahkan kepada PTSP harus dilakukan melalui mekanisme pentahapan yang sistematis, melakukan identifikasi kebutuhan dan mekanisme pengisian SDM, sarana, prasarana.
4. Solusi yang dapat dilakukan meliputi menyusun SOP dan standar pelayanan yang baik, pemanfaatan tik untuk kemudahan dan kecepatan pelayanan, dan penguatan kelembagaan ptsp

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka peneliti memberikan saran terhadap pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) sebagai berikut:

1. Kantor pemerintah dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu sebaiknya mengadakan evaluasi secara berkala, mengefektifkan penyebaran informasi pelayanan di website, mengadakan pendidikan dan pelatihan pelayanan publik dan Sistem Informasi Manajemen Pelayanan Terpadu Satu Pintu (SIM-PTSP) secara rutin minimal 1x dalam satu bulan pada hari libur, hal tersebut dilakukan agar semua pegawai bisa mengikuti upaya peningkatan kompetensi tersebut.
2. Kantor pemerintah dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu sebaiknya benar-benar menerapkan pola pelayanan terpadu satu pintu dengan menempatkan petugas-petugas kelurahan/kecamatan agar dapat memotong mata rantai birokrasi yang berkepanjangan dalam kepengurusan advis camat serta menempatkan pegawai Dinas Pekerjaan Umum yang bertugas membuat gambar bangunan yang menjadi syarat permohonan IMB, sehingga pelayanan yang transparan dapat terwujud dengan mekanisme pembayaran yang termasuk biaya persyaratan yang diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwijowijoto, R. N. (2001). *Reinventing Indonesia: menata ulang manajemen pemerintahan untuk membangun Indonesia baru dengan keunggulan global*. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Kooiman, J. (1993). *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. SAGE.
- Mustopadidjaja, A. R., & Bintoro, T. (1997). Format Pemerintahan Menghadapi Abad 21. *Jurnal, Administrasi & Pembangunan, Edisi Khusus, 1*(2).
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.